

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 437

ISSN 1213-4198

thesis IS

Ing. Hana Stojanová

**Tvorba strategických aliancí
v oblasti informačních technologií**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

Ing. Hana Stojanová

**TVORBA STRATEGICKÝCH ALIANCÍ V OBLASTI
INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ**

**FORMATION OF STRATEGY ALLIANCES INTO THE
SEGMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES**

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

Obor: Ekonomika a řízení podniku
Školitel: Prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.
Oponenti: Doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Doc. Ing. Jan Solař, CSc.
Prof. Ing. Emil Svoboda, CSc.
Datum obhajoby: 30. 11. 2007

Klíčová slova

strategické sítě, aliance, fúze, akvizice

Key words

acquisitions, mergers, strategic nets, alliances

Místo uložení práce

Oddělení pro vědu a výzkum
Fakulta podnikatelská
Vysoké učení technické v Brně
Knihovna FP VUT v Brně

OBSAH

Úvod	5
1. Cíle disertační práce	6
1.1. <i>Poznávací cíl</i>	6
1.2. <i>Tvůrčí cíl</i>	6
2. Vymezení pojmů	7
2.1. <i>Fúze</i>	7
2.1.1. <i>Typy fúzí</i>	7
2.2. <i>Akvizice</i>	8
2.2.1. <i>Formy akvizic</i>	8
2.3. <i>Strategické aliance</i>	8
2.4. <i>Další formy strategických uspořádání (joint-venture, konsorcia, franchising, licence, dceřinné společnosti, dealerská síť)</i>	8
2.5. <i>Volné formy strategických aliancí</i>	9
3. Stanovení hypotéz a použité metody řešení disertační práce	9
3.1. <i>Stanovení hypotéz</i>	9
3.2. <i>Použité metody řešení disertační práce</i>	9
4. Rozbor vybraných společností Microsoft, Oracle, Hewlett-Packard	10
5. Dotazníkové šetření	10
5.1. <i>Sběr primárních dat</i>	10
5.2. <i>Přehled oslovených společností</i>	11
5.3. <i>Otázky dotazníkového šetření</i>	11
5.4. <i>Závěry dotazníkového šetření</i>	12
6. Návrh metody tvorby strategické aliance	15
6.1. <i>Potvrzení hypotéz vyslovených v disertační práci</i>	15
6.2. <i>Stanovení realistické vize, cílů a volba podnikatelské strategie</i>	16
6.3. <i>Výhody a rizika plánované strategické aliance, rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti</i>	16
6.4. <i>Zpracování a výběr scénáře strategické aliance</i>	17
6.5. <i>Navázání kontaktů a předvýběr aliančního partnera</i>	18
6.6. <i>Jednání, výběr a smluvní zajištění strategické aliance se zvoleným partnerem</i>	18
6.7. <i>Realizace scénáře uvedením strategické aliance do praxe, problémy realizace</i>	19
7. Stanovení přínosů disertační práce	19
Závěr	20
Seznam použitých zdrojů	21
Publikační činnost	23
Curriculum Vitae	25
Abstrakt	26
Abstract	27
Příloha číslo 1	28

Úvod

V tradičním pojetí ekonomických teorií minulého století bývala konkurence charakterizována jako druh boje mezi firmami. Situace, ve které se několik velkých firem snaží na lokálním trhu eliminovat firmy menší nebo méně významné. Cílem konkurenčního boje bylo navýšení zisku případně zvýšení podílu trhu.

V dnešním globalizovaném světě se konkurenční boj postupně mění na ekonomickou soutěž, ve které vedle sebe a na jednom teritoriu operují velké i malé, významné i méně významné firmy. Ekonomická soutěž současnosti má zákony stanovená pravidla, určeny mantinely. Zákony je přesně definována a zakázána nekalá soutěž, stejně jako praktiky monopolní a kartelové ekonomiky.

Pro úspěšné působení firmy na současném trhu je podstatný dynamický přístup, zaměřený na vytváření a realizaci strategií. Tyto strategie směřují k ovlivnění bariér vstupu do odvětví, působení ostatních subjektů trhu, definování případných konkurentů z ostatních odvětví a nastavení přístupu k jejich aktivitám s cílem dosažení efektivního podílu trhu, jeho kontroly zvyšování obrátu a samozřejmě generování zisku.

Z hlediska dlouhodobých strategií v konkurenčním prostředí tržního hospodářství mají firmy a organizace v podstatě dvě možnosti chování:

- I. zvolit nezávislou strategii využívající způsobů konkurence, ale beze snahy se s konkurencí spojit či spolupracovat
- II. zvolit strategii zaměřenou na spolupráci, spojení firem s cílem získat synergické konkurenční výhody.

V případě volby druhé varianty, se tak spolupráce stává alternativní cestou konkurence.

Od devadesátých let minulého století se tento alternativní typ spolupráce prostřednictvím formálních i neformálních partnerství firem stále více rozšiřuje. Komerční firmy, které usilují o udržení a rozvíjení pozice na trhu, směřují ke globalizaci svého působení, k tomu stát se společností nadnárodní. Devadesátá léta 20.století jsou z tohoto důvodu v odborné literatuře označována jako desetiletí fúzí, akvizic a uzavírání strategických aliancí¹

¹ VEBER, J. a kolektiv, : Management, základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2001. ISBN 80-7261-029-5, strana 389

1. Cíle disertační práce

V rámci řešení disertační práce jsem si dala za úkol naplnění následujících poznávacích tvůrčích cílů a dílčích cílů:

1.1. Poznávací cíl

I. Prvním **poznávacím cílem** disertační práce je provedení analýzy problematiky tvorby strategických aliancí v nadnárodních společnostech, působících v oboru informačních technologií na území České republiky. Na základě hlubšího poznání chci tuto problematiku zobecnit, podchytit pozitiva, nedostatky a trendy vývoje, shrnout postupy takovým způsobem, abych umožnila lépe pochopit danou problematiku českým lokálním podnikatelským subjektům a poskytla jim pomůcku při realizaci alianční spolupráce v praktickém podnikání a z ní plynoucích synergických efektů.

Nedílnou součástí poznávacího cíle je přiblížení dané problematiky ve formě vědeckého poznání v rámci výuky vysokoškolských studentů i širší odborné veřejnosti.

1.2. Tvůrčí cíl

II. Druhým **tvůrčím cílem** disertační práce je navržení metody pro realizaci strategické spolupráce, použitelné pro lokální české společnosti. Touto metodou, uplatňování forem a principů strategického partnerství umožním zdokonalení stávajících forem spolupráce a přispěji k posílení konkurenceschopnosti lokálních českých podnikatelských subjektů.

Součástí naplnění těchto hlavních cílů práce jsou také cíle dílčí, které uvádím níže:

1. Definování základních pojmů spojených s problematikou tvorby strategických aliancí v oblasti IT, vymezení jejich významů a vzájemných vztahů
2. Charakterizování jednotlivých forem spolupráce v rámci strategické aliance.
3. Vysledování a definování trendů budoucího vývoje v oblasti tvorby strategických aliancí s ohledem na vývoj trhu informačních technologií v ČR.

2. Vymezení pojmů

Současná globalizace ekonomiky, podmíněná uvolněním podmínek pro mezinárodní pohyb zboží a kapitálu, nabízí firmám nové možnosti účasti na mezinárodním podnikání. Podle výsledků analýzy auditorské společnosti KPMG² byla v České republice v první polovině roku 2005 do dokončení 38 akvizic investována částka 40 miliard korun.

Typy strategické spolupráce

Typy strategické spolupráce nebo také partnerství je možné rozdělit podle forem spolupráce /majetkových vztahů/ do čtyř základních skupin³:

- 1) **Těsné formy spolupráce jako jsou fúze a akvizice**
- 2) **Strategické aliance**
- 3) **Další formy strategických uspořádání (join-venture, konsorcia, franchising, licence, dceřinné společnosti, dealerská síť).**
- 4) **Volné formy, jakými jsou příležitostné spolupráce a „tiché“ neformální dohody**

2.1. Fúze

Právní řád České republiky definuje fúze Zákonem 513/1991 Sb. Fúzi můžeme definovat jako spojení dvou nebo více subjektů s cílem vytvořit jednu identitu, jednu výslednou společnost. Jedná se tedy o splynutí firem. Fúze jsou charakteristické tím, že se společnosti jejich prostřednictvím spojují na dobrovolné bázi, kdy obě strany vyhledávají fúzi pro její synergické výhody.

2.1.1. Typy fúzí

Dostupná odborná literatura rozděluje fúze na tři základní kategorie: **I. fúze horizontální, II. fúze vertikální, III. fúze konglomerátní.**

Horizontální fúze vzniká sloučením dvou společností se stejnou náplní podnikání. *Vertikální fúze*, kde kupující rozšiřuje podnik směrem ke zdrojům surovin, nebo naopak směrem ke koncovému spotřebiteli s cílem dosažení úspor z vertikální integrace. Do *konglomerátní fúze* vstupují společnosti z nesouvisejících oborů.

² O'BRIEN, C.: A wake-up call for Europe - IT sector competitiveness, KPMG LLP (U.K.)'s, November 2005, Publication number: 214-675

³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Strategické aliance se zahraničními partnery. Management Press, Praha 2002. ISBN 80-7261-058-9, s.13

2.2. Akvizice

Akvizicí rozumíme nákup společnosti nebo její části způsobem, v jehož rámci je nabývaná organizace zcela pohlcena společností kupující a přestává existovat jako samostatná právní jednotka.⁴

2.2.1. Formy akvizic

Vzhledem ke skutečnosti, že při akvizici přebírá všechnen majetek a pasiva kupující společnost, jedná se de facto o realizaci nákupu a to převážně dvěma způsoby: ***nákupem akcií*** nebo ***nákupem aktiv***

2.3. Strategické aliance

Ve své práci vycházím z konstatování, že strategické aliance jsou jednou z forem strategických partnerství, mohou mít pevný organizačně právní rámec, ale také jen neoficiální neformální podobu mezipodnikové spolupráce. Jejich základní vlastností je přinášet užitek a výhody všem zúčastněným stranám, tzv. aliančním partnerům. Tyto výhody mají mnoho forem, například možnosti využít úspor z rozsahu, snížení rizika a sdílení nákladů, snížení nákladů vstupu na nové trhy, snížení nákladů vstupu do odvětví, usnadnění řízení za rizika a nejistoty, vzájemné učení se od konkurence, usnadnění uzavírání dalších smluv v budoucnosti a navazování dalších aliančních spojení.

2.4. Další formy strategických uspořádání (joint-venture, konsorcia, franchising, licence, dceřinné společnosti, dealerská síť)

Joint venture⁵: je řešení aliančního partnerství, ve kterém společnosti zůstávají nezávislé, ale zakládají novou organizační formu, která je společně vlastněna. ***Konsorcia*** sdružují dvě nebo více společností v uspořádání typu joint venture, které jsou zaměřeny na určitý podnik nebo projekt. ***Franchisingové uspořádání*** je založeno na bázi franchisingové licence. ***Licence*** jsou obvyklé ve vědeckých oblastech, kde například právo vyrábět patentovaný produkt je postoupeno za úhradu poplatku. ***Dceřinné společnosti*** představují formu přímých aktivit. ***Dealerská síť, prodejní kanál*** - nejsou budovány vlastní výrobní či servisní kapacity a distribuce, vstup na trh je realizován prostřednictvím obchodního kanálu, zprostředkovatelských firem

⁴ VEBER, J. a kolektiv.,: Management, základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press 2001. ISBN 80-7261-029-5, strana 390/

⁵ JOHNSON,G., SCHOLLES,K.: Cesty k úspěšnému podniku, Praha, Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3

2.5. Volné formy strategických aliancí

Mnohé strategické aliance mají formu „tichého partnerství“, neveřejné informace, která má aliančním partnerům výrazně usnadnit ovládnutí nových trhů, získání podílu na trhu, vstup na nová teritoria, nebo také řešení vědecko-výzkumných projektů. Tyto volné formy strategických aliancí „tiché dohody“ uzavírané bez písemné formy (handshake agreements), bývají cíleně netransparentní pro nezúčastněné strany. V některých případech jsou dokonce v rozporu s etickými pravidly podnikání nebo protimonopolního zákonodárství a informace.

3. Stanovení hypotéz a použité metody řešení disertační práce

Ve své práci se zaměřuji na **čtyři základní oblasti** řešení zkoumané problematiky:

- I. klasifikace problému řešeného v disertační práci a hypotéz, které v práci vyslovuji,
- II. vymezení základních metod, které využívám při zpracování práce,
- III. dotazníkové šetření uplatněné v rámci sběru primárních dat,
- IV. charakteristika zdrojů informací využitých při zpracování práce.

3.1. Stanovení hypotéz

Pro úspěšné splnění stanovených cílů disertační práce vycházím z těchto hypotéz, ve kterých předpokládám následující:

- Je možné definovat nástroje a faktory úspěchu strategického partnerství nadnárodních IT společností.
- Na základě dotazníkového šetření strategických aliancí nadnárodních IT společností, operujících v České republice, je možné určit základní principy této formy spolupráce
- Na základě principů spolupráce nadnárodních IT společností je možné zpracovat metodu tvorby strategické aliance určenou lokálním českým firmám k prosazení jejich zájmů na daném teritoriu.

3.2. Použité metody řešení disertační práce

Metodu vymezuji jako algoritmizovanou činnost, která vede k dosažení předsevzatého cíle (z řeckého slova „met hodos“)⁶. Pod pojmem **metoda** rozumím obecný metodologický postup pro získávání a/nebo zpracování dat, hovořím například o metodě pozorování, rozhovoru. Metody jsou nástroje poznání, formulované jako souhrny zvláštních pravidel, kterými je nutné se v procesu poznání řídit, aby byly získány potřebné poznatky. **Metodologie** je teorií

⁶ PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. A KOLEKTIV AUTORŮ: Akademický slovník cizích slov, ISBN 80-200-0607-9.

metod vědeckého poznávání. **Metodika** je chápána jako určitý způsob výkladu daného oboru či předmětu. Z hlediska **metodologického** využívám pro zpracování disertační práce kombinace **kvalitativních a kvantitativních metod**. Základní rozdíl mezi těmito dvěma druhy metod lze definovat tímto způsobem:

- kvalitativní atributy jsou zpravidla charakterizovány slovním označením, či jménem
- kvantitativní atributy jsou ty, které měříme v číselném vyjádření.

Logické metody používám pro dosažení cíle principu logiky a logické myšlení. Jedná se o trojici párových metod /párově provázaných/ analýza-syntéza, abstrakce–konkretizace a indukce –dedukce⁷.

4. Rozbor vybraných společností Microsoft, Oracle, Hewlett-Packard

Rozborem strategických aliancí tří IT společností Microsoft ČR, Hewlett – Packard a Oracle demonstruji vzájemné propojování subjektů působících v oblasti IT technologií.

Tyto tři významné společnosti jsem zvolila jako ukázkou působení strategických aliancí, si prostřednictvím fúzí, akvizic a především strategických partnerství vytváří velmi pevnou pozici na IT trhu ČR.

5. Dotazníkové šetření

Pro získání primárních dat, v souladu s cílem poznání, jsem se rozhodla pro formu dotazníkového šetření doplněnou řízeným rozhovorem.

5.1. Sběr primárních dat

Šetření jsem provedla ve spolupráci s pracovníky středního a vyššího managementu dotazovaných společností, zaměřila jsem se na dvě oblasti managementu společností, působících na českém trhu v oboru informačních a komunikačních technologií (dále používám zkratku ICT) a to:

- marketing a komunikace
- obchod /market share, revenue impact/.

Výběr dvanácti nadnárodních společností zapojených do dotazníkového šetření pokrývá širokou oblast ICT v ČR: komponenty, hardware, software, komunikační a mobilní operátoři.

Omezení počtu společností zapojených do dotazníkové šetření je dáno objektivně jejich limitovaným počtem na českém trhu, ze kterého vycházím. Domnívám se, že tato skutečnost

⁷ PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. A KOLEKTIV AUTORŮ: Akademický slovník cizích slov, ISBN 80-200-0607-9.

výsledky šetření nijak nezhodnocuje, ale je nutné na ně nahlížet poněkud odlišně než na výsledky šetření pracujících s čistou statistickou skupinou. Z tohoto důvodu dotazníkové šetření považuji za kvalitativní metodu i přes to, že data se kterými pracuji uvádím v číselném vyjádření

5.2. Přehled oslovených společností

Oslovení respondenti	Navrácení vyplněných dotazníků	Odmítnutí spolupráce	Nevráceno, bez reakce
Acer Czech	/	Acer Czech	/
AsusTech Computer Czech	AsusTech Computer Czech	/	/
AMD Czech, s.r.o.	AMS Czech, s.r.o.	/	/
Canon Czech	/	/	Canon Czech
Dell Computer, s.r.o.	Dell Computer, s.r.o.	/	/
Fujitsu - Siemens Computers s.r.o.	Fujitsu-Siemens Computer	/	/
Hewlett- Packard s.r.o.	Hewlett- Packard s.r.o.	/	/
Intel Czech Tradings	Intel Czech Tradings	/	/
Lenovo Czech	Lenovo Czech	/	/
Olympus CZ	/	/	Olympus CZ
Oracle Czech s.r.o.	/	/	Oracle Czech s.r.o.
Samsung Czech	Samsung Czech	/	/
Umax Czech	Umax Czech	/	/
Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	/	/
Vodafone Czech Republic a.s.	Vodafone Czech Republic a.s.	/	
Microsoft CR, s.r.o.	Microsoft CR, s.r.o.	/	/
16 oslovených společností	12 navrácených dotazníků	1 odmítnutí	3 oslovení bez odpovědí

Tabulka č.1: Přehled oslovených společností a jejich zapojení do dotazníkového šetření

5.3. Otázky dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření jsem použila pět typů otázek a to **otázky uzavřené, politomické otázky s možností výběru několika variant, polytomické otázky s uvedením pořadí alternativ, polootevřené otázky a otevřené otázky**. Otázky řadím do dvou bloků. První blok má za cíl stručně charakterizovat jednotlivé ICT společnosti, ve druhém bloku jsem se zaměřila na získání údajů týkajících se potenciálních i realizovaných strategických aliancí těchto společností. Cílem druhého bloku otázek je získání odpovědí na následující otázky:

- jaká ICT firma (značka) je zajímavým potenciálním partnerem pro uzavření alianční spolupráce
- s jakými partnery z oblasti ICT v současné době spolupracují

- jak tato alianční spolupráce probíhá
- odkud vychází podnět k uzavření alianční spolupráce
- jaký má tato spolupráce status
- se kterým aliančním partnerem spolupracují nejčastěji
- jak jsou s touto spoluprací spokojeni či nespokojeni
- kde vidí silné a slabé stránky alianční spolupráce
- jak hodnotí aspekty alianční spolupráce se současným aliančním partnerem
- jaké aspekty alianční spolupráce s potenciálním partnerem považují za důležité
- jaký typ alianční spolupráce v oblasti marketingu považují za nejefektivnější.

5.4. Závěry dotazníkového šetření

Na základě zpracovaného dotazníkového šetření mohu sformulovat tyto závěry týkající se spolupráce ICT nadnárodních společností ve formě strategické aliance:

Velikost pobočky v ČR nemá prokazatelnou souvislost s podílem dané společnosti na trhu, zaměřením nebo velikostí mateřské centrály případně tvorbou obratu. Faktory, které oblivňují umístění a velikost pobočky jsou umístění centrály pro CEE a velikost /kupní síla/ trhu, pro který je daná pobočka zamýšlena.

V otázce obratu dosahují jeho nejvyšší hodnoty v ČR tři společnosti (AMD, Dell a Fujitsu Siemens Computer) následovány společnostmi Intel a Hewlett-Packard, což ukazuje na trend převzetí části trhu dosud ovládaného „jedničkami na lokálním trhu“ společnostmi Intel a Hewlett-Packard, formou hledání mezer v segmentaci trhu. Pokud však rozšířím dotaz na obrat vytvářený celosvětově v rámci korporací, dominuje v odpovědích společnost Intel, druhé místo zaujímá společnost Dell, následuje AMD. Dvě z uvedených společnosti (Intel a AMD) jsou výrobci procesorů a základových desek, produktů na kterých jsou ostatní výrobní společnosti závislé a které dosud není možné nahradit substituty.

Z šetření vyplývá, že 58,34% poboček je řízeno stále ještě federálním modelem, tedy jednou pobočkou pro Českou i Slovenskou republiku. Rozvržení poboček je oblivněno velikostí trhů obou zemí, který je relativně malý (ČR 10mil, SK 6 mil obyvatel) a také umístěním kupní síly, což představuje na slovensku problém s ohledem na její centralizaci v Bratislavě a Košicích. Česká republika má kupní sílu rozvrženu rovnoměrněji.

Otázka zjišťující **atraktivitu potenciálních partnerů** pro uzavření strategické aliance, přinesla zjištění, že těmito partnery jsou oba výrobci procesorů a základových desek společnosti Intel 75% a AMD 58,33%. Důvodem těchto preferencí jsou dle šetření chybějící

substituty poskytovaných produktů, procesory jako základní stavební prvky pc dosud nejsou nahraditelné, a finanční fondy poskytované na podporu marketingové spolupráce partnerům. Hodnocení je přímo úměrné výšce poskytovaných comarketingových fondů, které u Intelu činí v maximální výši 75%, u AMD 40% nákladů marketingové kampaně. Druhé místo zauímají mobilní operátoři (Telefonica O2 58,33%, Vodafone 58,33%, T-mobile 50%) a společnost Microsoft, což odpovídá aktuálnímu trendu prolínání informačních a komunikačních technologií.

Výsledky šetření ukazují, že firmou, která navazuje **největší počet aliančních vztahů** je společnost Intel s 92%. Což odpovídá výsledku předchozí otázky, ve které byla společnost Intel označena jako nejatraktivnější partner. Druhou společností navazující největší počet aliančních vztahů je se 17% Microsoft. Důvody jsou obdobné jako u Intelu, a to nízká dostupnost substitutů a finanční podpora strategické spolupráce v oblasti marketingu.

Preferována 50% respondentů je **neformální dlouhodobá alianční spolupráce bez uzavření písemné smlouvy** nebo dohody za ní následuje s 25% formální spolupráce na základě písemné smlouvy pro jednotlivé projekty. Neformální formy alianční strategické spolupráce jsou považovány za citlivý údaj, nejsou zveřejňovány, přestože nepochybně mezi oslovenými společnostmi tyto neformální formy existují nebyly publikovány ani v rámci tohoto šetření a jeví se jako 0%.

Nadnárodní ICT společnosti působící na českém trhu spolu **velmi úzce spolupracují**, v oblasti marketingu a public relations (91,66%), obchodu (58,33%) a ve sféře výzkumu a vývoje (25%). Alianční spoluprací vytváří nadnárodní ICT společnosti propojenou sítí společných vazeb, která do značné míry ovládá daný trh, působí na vstup dalších firem a určuje trendy dalšího vývoje.

Nejčastěji respondenti uváděli jako **silnou stránku** cílení na shodný segment trhu s partnerem v 83,30%. Se zcela shodným hodnocením 66,60% respondenti uvedli tyto silné stránky partnera: branding, market share a sdílení finančních nákladů. Další silnou stránkou uvedli portfolio produktů a služeb partnera se 41,60%.

Uzavírání strategických aliancí zajišťuje partnerským společnostem významnou **přidanou hodnotu** ve formě jednotné marketingové komunikace, jednotných prodejních kanálů a současně významně snižuje náklady ať již formou sdílení nákladů nebo participací na comarketingových fondech. S ohledem na tuto přidanou hodnotu a také s ohledem na výhradně **pozitivní odezvu** již uskutečněných aliančního partnerství předpokládám, že **trend uzavírání strategických aliancí bude v budoucnu posilovat**. V otázce týkající se spokojenosti či nespokojenosti respondentů s hodnocením spolupráce se svým hlavním

strategickým partnerem respondenti uvedli odpověď spíše spokojen (58,3%), odpověď velmi spokojen (41,6%), negativní hodnocení nebylo uvedeno vůbec. Každá z oslovených společností uvedla své „favority“ tedy společnosti se kterými by ráda navázala strategickou alianci v budoucím období s cílem dosáhnout výše uvedených benefitů. Tomuto trendu také odpovídají **slabé stránky** strategické aliance, jakými je omezené portfolio produktů a služeb pro společné aktivity (41,60%) a nepružnost reakcí (41,60 %). Předpokládám tedy snahu o rozšíření portfolia hledáním vhodných aliančních partnerů.

Druhým trendem, který ovlivní nárůst uzavírání strategických aliancí se jeví **prolínání informačních a komunikačních technologií** a narůstající implementaci softwarových řešení do mobilních telefonů a smart phone, kterému odpovídá zvýšený zájem o navázání strategické aliance se společnostmi působícími v oblasti komunikačních technologií, providery, operátory.

Z hlediska potenciálních partnerů přikládají respondenti důležitost těmto aspektům spolupráce:

- Alokaci comarketingových fondů, velmi důležité 75%, spíše důležité 16,67%
- Synergie marketingových kampaní, velmi důležité 58,33%, spíše důležité 33,33%
- Podíl na trhu, velmi důležité 41,67% spíše důležité 58,33%
- Know how partnera, velmi důležité 66,66% , spíše důležité 16,67%

Z hlediska již realizované strategické aliance přikládají respondenti důležitost těmto aspektům spolupráce:

- Financování projektu, velmi důležité 58%, spíše důležité 42%
- Branding, propagace značky, velmi důležité 83%, spíše důležité 17%
- End user marketing, vytváření poptávky, velmi důležité 67%, spíše důležité 33%
- Transparentní přístup, velmi důležité 17%, spíše důležité 83%
- Reference, velmi důležité 42%, spíše důležité 50%

Nejefektivnější formou marketingové spolupráce jsou z pohledu respondentů finanční programy s 91,60%, následovány semináři, treninky, školeními, konferencemi s 75% a dále webovou a tištěnou reklamní kampaní se stejným ohodnocením 58,30 %.

6.Návrh metody tvorby strategické aliance

Metodu tvorby strategické aliance jsem sestavila s přihlédnutím ke zpětné vazbě respondentů získané při sběru primárních údajů a také na základě hluboké znalosti prostředí ICT společností nadnárodních i českých.

Nově formulovaná metoda tvorby strategické aliance je charakterizována svou jednoduchostí, přičemž zachovává komplexnost postupů, předpokládá postup složený ze šesti na sebe navazujících etap. Při formulaci metody vycházím ze zájmů a požadavků praxe na snadnou aplikovatelnost metody v každodenním byznysu a dále z požadavku využití všeobecně známých, srozumitelných a dostupných postupů.

- Etapa I. Stanovit si realistické vize, definovat realistické cíle a na jejich základě zvolit podnikatelskou strategii*
- Etapa II. Poznat a určit výhody a rizika plánované strategické aliance, včetně rozboru vnějšího i vnitřního prostředí společnosti*
- Etapa III. Zpracovat a provést výběr scénáře strategické aliance*
- Etapa IV. Navázat kontakty, předvybrat aliančního partnera*
- Etapa V. Vstoupit v jednání, provést výběr a smluvně zajistit strategickou aliancí se zvoleným partnerem*
- Etapa VI. Realizovat scénář strategické aliance uvedením do praxe, čelit problémům realizace.*
- Etapa VII. Zhodnocení přínosů a nedostatků.*

6.1.Potvrzení hypotéz vyslovených v disertační práci

Hypotézy vyslovené v počátku řešení disertační práce považuji za potvrzené. Na základě studia sekundární dat, a především sběru a vyhodnocení primárních dat z dotazníkového šetření strategických aliancí nadnárodních ICT společností jsem dospěla k závěru, že:

- je možné definovat nástroje a faktory úspěchu strategického partnerství nadnárodních IT společností. Tuto hypotézu mohu označit za potvrzenou
- je možné určit základní principy spolupráce ve formě strategické aliance. Tuto hypotézu mohu označit za potvrzenou
- je možné zpracovat metodu tvorby strategické aliance určenou lokálním českým firmám k prosazení jejich zájmů na daném teritoriu. I tuto poslední hypotézu označuji za potvrzenou.

6.2. Stanovení realistické vize, cílů a volba podnikatelské strategie

Při stanovení realistické vize, představy o uplatnění, vycházím z J.P. Kottera⁸ a soustředí se na tyto charakteristiky a důrazem na poslední z nich „srozumitelnost“.

- Představitelnost („imaginable“), tedy obraz firmy v budoucnosti
- Přitažlivost („desirable“) pro dlouhodobé zájmy partnerských skupin
- Uskutečnitelnost („feasible“), realisticky dosažitelné cíle
- Jasně zaměření („focused“) podmiňující rozhodovací procesy
- Flexibilita („flexibility“) pružnost reakcí na měnící se podmínky
- Srozumitelnost („communicable“)

Při definování cílů vycházím z dobře známého a v praxi používaného konceptu SMART, Specific – Measurable-Aligned-Realistic–Timed. Tedy definování cílů, které jsou:

smysluplné (měly by odpovídat na otázku jaký problém máme a jak jej chceme řešit)

měřitelné (odpovídají na otázku jak poznáme, že naše řešení je vlastně úspěšné)

akceptovatelné (tedy odpovídající potřebám)

realistické nebo také realizovatelné (odpovídá na otázku zda jsme schopni navrhované řešení vůbec realizovat)

v termínu (odpovídá na otázku kdy budeme současný problém řešit).

Definování dlouhodobé strategie, stejně jako zaměření se na tvorbu zisku v krátkodobých horizontech není v současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí efektivní. Doporučuji zpracování rámcové střednědobé strategie určující jakým způsobem se firma chce pohybovat na trhu a odlišit se od svých konkurentů. Pro definování strategie uvádím analýzu konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu⁹ aplikovanou přímo na specifické podmínky oblast trhu informačních technologií v ČR. Porterův model jsem zvolila pro jeho osvědčenost a všeobecnou známost, která usnadní jeho aplikaci v praxi.

6.3. Výhody a rizika plánované strategické aliance, rozbor vnějšího a vnitřního prostředí společnosti

Častou chybou managementu společností je rozhodování bez **důkladného rozboru podmínek, dostatečných, pravdivých a přesných informací** o potenciálních partnerech, zvážení co možná nejvíce variant pozitivního i negativního budoucího vývoje včetně řešení případných sporů a problémů. Záměrně zdůrazňuji množné číslo potenciálních partnerů.

⁸ KOTTER, J.P.: Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Management Press, Praha 2000

⁹ PORTER, M.E.: Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů, Victoria Publishing, Praha 1994, ISBN 80-85605112

Pokud je výběr postaven na jednom jediném kandidátu, není možné hovořit o výběru, v takovémto případě chybí možnost srovnání a dochází k deformaci základních vstupních údajů. Doporučuji nepodceňovat ani tak subjektivní faktory jakými jsou negativní dojem z jednání se zástupci potenciálního partnera a nebo „buzz“ tedy „to co se povídá“. Tyto podprahové informace mohou obsahovat varovné signály budoucích sociálně-ekonomických problémů.

Pro získávání informací doporučuji použít jako pomůcku strukturu základních údajů Hoover's Handbook of American Business, která přesně vystihuje na jaké informace se zaměřit.

Postupy získání informací mohou být legální /Obchodní rejstřík, výroční zprávy, účast v tendrech, informace Obchodní komory, příslušného ministerstva, odborná literatura^{10/}, ale také nelegální /fingované přijímací pohovory, fingovaný zájem o spolupráci, průmyslová špionáž/. Jakkoli můžeme nesouhlasit s používáním nelegálního postupu, jeho použití v praxi není výjimkou.

Pro **rozběr vnějšího prostředí** společnosti doporučuji obecně známou **analýzu SLEPT**.

- **Rozbor vnitřního prostředí** firmy stavím na pravdivém rozporu silných a slabých stránek tedy komplexním rozboru zahrnujícím celou společnost, i rozboru klíčových organizačních složek společnosti. Účinným základním nástrojem pro podchycení slabých a silných stránek (a také hrozeb a příležitostí) je **analýza SWOT**.

6.4. Zpracování a výběr scénáře strategické aliance

Výběr strategie doporučuji provádět na základě již vymezených cílů. Je nutné mít na zřeteli, že volbou strategie diferencujeme a selektujeme případné alianční partnery a současně vymezujeme svůj postoj k potenciálnímu aliančnímu partnerovi. Pro volbu scénáře strategické aliance předkládám tyto varianty:

- I. Strategie **ofenzivní** – kdy společnost usiluje o první místo v daném segmentu předpokládá rychlost, razanci a konkurenční dravost.
- II. Strategie **druhého nejlepšího** jde cestou následování silnějšího konkurenta, jeho možného ovlivňování, inspirování se, a případně časem i převzetí jeho pozice.
- III. **Defenzivní** forma strategie předpokládá navázání aliance s konkurencí nebo naopak snahu o vyhýbání se konkurenčním střetům.

¹⁰ BABKA,M.: Kde a jak hledat informace o firmách. Management Press, Praha 1994

IV. Strategie **zůstatková** předpokládá vykrývání mezer trhu, které nejsou pro ostatní hráče zajímavé¹¹.

6.5. Navázání kontaktů a předvýběr aliančního partnera

Při navazování kontaktů a předvýběru vhodného aliančního partnera preferuji zásadu „win-win conditions“, zásadu vzájemné prospěšnosti jako základ pro dosažení synergického efektu spolupráce. Kromě ekonomicko-právních ukazatelů doporučuji zohlednit také lidský faktor. Osobní jednání partnerů má ve srovnání s informacemi zprostředkovatelských agentur nesrovnatelně vyšší výpovědní hodnotu.

Při předvýběru strategického partnera se řídím známým pravidlem „5R“, které stanovuje stručná kritéria pro volbu nejvhodnějšího partnera. Tato kritéria slouží jako osnova při přípravě témat jednání. Čím více práv a podílů na přínosech a čím méně odpovědností, vkladu vlastních zdrojů a podílu na risku se podaří společnost získat na svoji stranu, tím silnější bude její pozice v rámci strategické aliance.

I v případě pozitivních jednání v rámci předvýběru partnera je důležité si uvědomovat, že strategické aliance jsou vždy zájmovým kompromisem.

6.6. Jednání, výběr a smluvní zajištění strategické aliance se zvoleným partnerem

Smluvní zajištění strategické spolupráce je otázkou právní, kterou se v této práci nemohu z kapacitních důvodů zabývat. Pro právně závaznou formu dohody doporučuji uzavřít písemnou **Smlouvu o strategické alianci** (Agreement About the Strategic Alliance). Za základní dokument strategické aliance z hlediska managementu doporučuji zpracovat **společný podnikatelský záměr**, který by měl definovat minimálně tyto položky:

- pojetí a oblast činnosti /areas of interest/
- očekávané přínosy /expected benefits/
- způsob organizačního a zdrojového zajištění včetně očekávaných nákladů a návratnosti investic (ROI)
- vlastní postupy realizace alianční spolupráce.

Tento podnikatelský záměr však nemá právní závaznost.

¹¹ a ⁵⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Společné podnikání ze zahraničním partnerem. Management Press, Praha 1992

6.7. Realizace scénáře uvedením strategické aliance do praxe, problémy realizace

Uvedení strategické aliance do běžné denní praxe je proces, který není možné zcela standardizovat. Proces, který je srovnatelný se zahájením činnosti nové firmy. Vycházím z předpokladu, že fungování strategické aliance je zajištěno při společném fungování pěti základních komponentů organizace struktury, strategie, procesů, lidí a jejich rolí a IS/IT tzv. „model komponentů organizace¹²“.

K předcházení, ale také k řešení problematických situací, předkládám tři postupy, které usnadní vysvětlení cílů strategického partnerství zaměstnancům, průběh a přesné dopady aliance na jednotlivé pracovní týmy a především dosažení přijetí a ztotožnění se pracovníků s těmito cíli:

- I. Aplikování managementu změn
- II. Strategický management „přizpůsobení“ nebo „rozpínání“
- III. Management řízení strategických změn

7. Stanovení přínosů disertační práce

Práce přináší návrh nové metody tvorby strategické aliance, vycházející ze znalosti postupů uplatňovaných v praxi a eliminuje slabou stránku stávajících metod, jakou je složitost, časová náročnost zpracování a přílišná sofistikovanost postupů, které obtížně nacházejí v každodenním byznysu uplatnění. Přínosy disertační práce předkládám jednak v rovině teoretické a jednak v rovině praktické, přičemž obě tyto roviny jsou velmi úzce provázány. Teorie je obecně chápána jako „pouhé“ poznání, zatímco praxe zahrnuje všechny ostatní činnosti s výjimkou právě poznání. Praxe však nemůže existovat bez teorie.

Výčet přínosů výsledků řešené disertační práce není kompletní a uzavřený. Domnívám se, že při hledání nových přístupů k rozvoji konkurenceschopnosti českých firem, tím i české ekonomiky jako celku, je podstatná mezioborová spolupráce mezi firemní sférou, universitami a institucemi s relevantním oborovým zaměřením. Rozvoj mezioborové spolupráce přinese další oblasti řešení stejně jako další úhly pohledu.

¹² SCOTT MORTON, M.S: The Corporation of the 1990s. Information Technology and Organizational Transformation. Oxford University Press, New York 1991

Závěr

Problematiku tvorby strategických aliancí a sítí jsem zvolila z několika důvodů. Mezinárodní obchod, kulturní rozdíly, nadnárodní spolupráce a s tím spojená expanze firem jsou v centru mého zájmu nejen z důvodu studijního zájmu, ale také z hlediska mého profesionálního působení. Postupným vzděláváním se v této oblasti a získanou praxí docházím k poznání, že je to oblast nejen široká, ale především velmi komplikovaná.

Na trhu je přežití a úspěch každé společnosti podmíněn její schopností pružně se přizpůsobit měnícím se požadavkům. Tvorba strategických aliancí je de facto reakcí na přesycenost lokálních trhů, procesem hledání nových odbytišť, hledání a využívání nových levnějších materiálních i lidských zdrojů, alokování kapitálů tam, kde přinese nejvyšší zhodnocení. Ve své podstatě se jedná o praktickou modifikaci dělby práce a to v nejen v nadnárodním, ale i celosvětovém měřítku. Aliance představující monitorování a využívání komparativních výhod na straně surovin, technologií, know-how, levné a současně vysoce kvalifikované pracovní síly, koupěschopné poptávky, vstřícné legislativy v těch teritoriích, která nabízejí nejvhodnější podmínky.

Pokusila jsem se tedy pro účely disertační práce zúžit celý rozsah a soustředit se v rámci výzkumu zejména na obchodní a marketingové spolupráce firem. Z pochopitelných důvodů ať již časových, kapacitních, znalostních není možné obsáhnout celkovou šíři problematiky v jedné práci. Oblasti jakými je legislativa a právo, finanční řízení, vývoj technologií, a personální oblast, jsem tak musela v této práci pominout. Přestože se domnívám, že obsahují velmi zajímavý potenciál pro další zkoumání a zpracování.

V rámci sběru sekundárních dat a získání detailní znalosti problematiky strategických aliancí jsem nastudovala jednotlivé definice, procesy a nástroje tvorby strategických aliancí, uváděné v rámci současného stavu vědeckého poznání. Dále pak teoretické podklady, výsledky výročních zpráv a marketingová data ICT společností, relevantní PR zprávy, informace z odborného tisku a serverů. Zaměřila jsem se na teoretické práce a studie z období od druhé poloviny 90.let až do současnosti. Současně jsem studovala průběh a výstupy realizovaných strategických aliancí v oblasti informačních technologií nadnárodních společností, které již na českém trhu působí, případně na něj vstupují. Zkoumání sekundárních dat mi umožnilo stanovit cíle práce a vyslovit hypotézy, které jsem následně ověřila primárním sběrem údajů. Pro sběr primárních údajů formou dotazníkového šetření jsem se zaměřila na nadnárodní ICT společnosti působící na českém trhu. V rámci dotazníkového šetření jsem kontaktovala šestnáct nadnárodních ICT společností, formou vyplněných dotazníků a absolvovaných řízených rozhovorů se jich zapojilo dvanáct.

Cílem disertační práce jsem určila posun poznání o této problematice a přínos užitku na úrovni vědecké, praktické a pedagogické. Stanovené cíle disertační práce, přiblížení dané problematiky ve formě vědeckého poznání a navržení metody pro realizaci strategické spolupráce, použitelné pro lokální české podnikatelské subjekty k posílení jejich konkurenceschopnosti byly naplněny. Stejně tak považuji za naplněné i cíle dílčí. Byly definovány základní pojmy spojené s problematikou tvorby strategických aliancí, vymezen jejich význam a vzájemné vztahy. Byly charakterizovány jednotlivé formy spolupráce a uvedena rizika spojená s tvorbou strategických aliancí. Na základě sekundárního sběru dat a následně sběru primárních dat formou dotazníkového šetření byly vysledovány trendy vývoje strategických aliancí ICT v ČR.

V rámci disertační práce jsem potvrdila vyslovené hypotézy. Definovala nástroje a faktory úspěchu strategického partnerství nadnárodních ICT společností a základní principy spolupráce. Formulovala jsem novou metodu tvorby alianční strategické spolupráce určenou lokálním českým firmám k prosazení jejich zájmů na daném teritoriu.

Tato metoda tvorby strategické aliance umožní českým podnikatelským subjektům obstat mezi dominujícími zahraničními společnostmi a hledat vhodné obchodní příležitosti na českém i mezinárodním trhu.

Zpracováním disertační práce nepovažuji danou problematiku za kompletně vyřešenou a uzavřenou. Naopak tuto disertační práci chápu jako podklad pro další výzkum a rozvoj.

Seznam použitých zdrojů

- [1] AREND, R.J.: SME-supplier alliance activity in manufacturing: contingent benefits and perceptions. *Strategic Management Journal*, Volume 27, Issue 8, Pages 701-798 (August 2006)
- [2] BABKA, M.: Kde a jak hledat informace o firmách. Management Press, Praha 1994,
- [3] BARNEY, J.: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991
- [4] BARTES, F.: Management inovací, PC-DIR Real, Brno 2000, ISBN 80-214 1680-7, s.88
- [5] BEAMISH, P.W., BANKS, P.: Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 1987, vol. 18, p. 1-16
- [6] BELL, J.: Single or Joint Venturing? A comprehensive approach to foreign entry mode choice. The 1st ed. UK, Avebury Ashgate Publishing Limited, 1996, ISBN 1-85972-383-7

- [7] BELL,J.: The internationalisation of small computer software firms: A further challenge to „stage“ theories. *European Journal of Marketing*, 1995, vol.29
- [8] BĚLOHLÁVEK,F., KOŠŤAN,P., ŠULEŘ. O.: *Management*. Rubico Olomouc 2001, S 642, ISBN 80-85839-45-8
- [9] BENNIS,W.G.:*Old Dogs, New Tricks. On Creativity and Collaboration*. Executive Excellence Publishing, South Provo 1999
- [10] BEWONDER,B.,MIYAKE,T.: Forecastinf Technological Change: Insight From Theories of Evolution. *Interdisciplinary Science Review*, Vol.24, 1999
- [11] BLEEKE,J.,ERNST,D.: *Collaboration to Compete, Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*. John Wiley, New York 1993
- [12] BOWMAN, Edward H., HELFAT, C.D.: Does Corporate Strategy Matter? *Strategic Management Journal*, Volume 22, 2001
- [13] BREALEY,R.A.,MYERS,S.C.: *Teorie a praxe firemních financí*, Praha, Computer Press 2000, ISBN 80-7226-189-4
- [14] BRUCE,A., LANGDON,K.: *Strategické myšlení*. Slovart Praha, 2002, s.71, ISBN 80-7209-403-3
- [15] BUREŠ, I.: *Ofenzivní marketing, aneb, jak zaútočit na konkurenci*. Management Press, Praha, 2002. s.175, ISBN 80-7261-060-0
- [16] CAMPBELL,D.: *Business strategy : an introduction*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford,UK, ISBN 0-7506-5569-0
- [17] CAMBELL,A.,ALEXANDER,M.: *What´s Wrong With Strategy?*, Harvard Business Reviw, Vol.6/1997
- [18] CAPRON,L., SHEN, J. Ch.: Acquisitions of private vs. public firms: Private information, target selection, and acquirer returns, *Strategic Management Journal*, Volume 28, Issue 9 (September 2007) (p. 891-911)
- [19] CONION,J.K.,GIOVAGNOLI,M.: *The Power of Two: How Companies of All Sizes Can Build Alliance Networks That Generate Business Opportunities*. Jossey-Bass, San Francisco 1998
- [20] DACIN M.T., OLIVER, CH., ROY, J.P.: The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective *Strategic Management Journal* Volume 28, Issue 2, Pages 101-209 (February 2007)
- [21] DEMOS,N.,CHUNG,S.,BECK,M.: *The New Strategy and Why It Is New?* *Strategy & Business*, Vol.III/2002 a další...

Publikační činnost

I. STOJANOVÁ,H.: Alianční vztahy v ICT komerčních společnostech, Mezinárodní vědecká konference Znalostní ekonomika trendy rozvoje, vzdělávání, vědy a praxe, Luhačovice, 29.11.2007, ISBN

II. STOJANOVÁ,H.: Strategické aliance v segmentu informačních technologií, Mezinárodní konference Mladá Veda 2007, Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Slovenská republika, 21.-23.11.2007, ISBN

III. STOJANOVÁ,H.: Alianční vztahy mezi multinacionálními ICT společnostmi a jejich vliv na český a slovenský trh informačních technologií, Konferencia Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dosledky, Rajecké Teplice, vydavateľství Randa a spol. Žilina, Slovenská republika, 3.- 4.10.2007, ISBN 978-80-969742-0-7

IV.STOJANOVÁ,H.: Nové směry ve strategických aliancích, Mezinárodní vědecká konference u příležitosti 15. výročí založení Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, Brno 13.-14.9.2007, ISBN 978-80-214-3482-0

V. STOJANOVÁ,H.: Rozvoj strategických aliancí v nadnárodních IT společnostech a jejich dopad na lokální trhy CR a SK, Konference Nová ekonomika a trvalo udržatelný rast, súčasnosť a budúcnosť perspektívneho vývoja, Ekonomická univerzita, Národohospodárska fakulta, Bratislava, Slovenská republika, 13. 9. 2007, ISBN 978-80-225-2350-9

VI. STOJANOVÁ,H.: Alianční vztahy v rámci nadnárodních IT společností, V. Mezinárodní vědecká konference: Management, Economick and Business Development in the New Europeam Conditions, Vysoké učení technické v Brně, 25.-26.5.2007, ISBN 978-80-7204-532-7

VII. STOJANOVÁ, H.: Tvorba aliancí a strategické spolupráce v IT, Konference Nové jevy v aliančním zabezpečení obrany. Univerzita obrany, Brno 18.4.2007, ISBN 978-80-7231-267-2.

VIII. STOJANOVÁ, H.: Strategické aliance v oblasti informačních technologií, Recenzovaný sborník abstraktů z konference studentů doktorského studijního programu, Mezinárodní Bařova doktorandská konference, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 4/2007, ISBN 978-80-7318-529-9

IX. STOJANOVÁ, H.: Alianční spolupráce na poli marketingu společnosti Hewlett-Packard a Microsoft ČR, Praha 11/2006, vyžádaná přednáška, reference – Ing. Petr Trešl, PSG marketing manager HP Česká republika

X. STOJANOVÁ, H.: Strategická spolupráce v oblasti sales&marketing společností Microsoft a Fujitsu-Siemens Computer, Praha 08/2006, vyžádaná přednáška, reference – Ing. Jan Maňas, Marketing manager FSC, Česká republika

XI. STOJANOVÁ, H.: Microsoft Operating systems as a base for strategical cooperation with Hewlett-Packard Poland, Warshaw, Poland 02/2005, vyžádaná přednáška, reference – Ms. Luiza Dzienkiewicz, PSG marketing manager, HP Poland

XII. STOJANOVÁ, H.: Synergický efekt marketingové kooperace firem Lenovo ČR a Microsoft, Olomouc 11/2005, vyžádaná přednáška, reference - Ing. Jan Solař, Marketing manager, Lenovo Česká republika

XIII. STOJANOVÁ, H.: Comarketing activities Microsoft and Dell – to grow up market shar at Hungarian market, Dell Hungary, Budapest, 10/2005, vyžádaná přednáška, reference – Mr. Damjan Tamás, Country manager, Dell Hungary

XIV. STOJANOVÁ, H.: Podnikatelské sítě a strategická partnerství ICT firem v České republice, Nové trendy rozvoje průmyslu, Vysoké učení technické v Brně, 11/2004, ISBN 80-214 2787-6

XV. STOJANOVÁ, H.: Marketingová komunikace, Možné trendy vývoje strojírenských a elektrotechnických podniků se zřetelem na Jihomoravský region, Vysoké učení technické v Brně, 07/2004, ISBN 80-214-2687-X

XVI. STOJANOVÁ, H.: Formy marketingové komunikace v turbulentní době, Nové trendy rozvoje průmyslu, Vysoké učení technické v Brně, 26.-27.11.2003, ISBN 80-214-2518-0

XVII. STOJANOVÁ, H.: Vzdělávání odborníků VA v oblasti informačních technologií, Akademické listy, Vojenská akademie v Brně, 12/2001

Curriculum Vitae

Osobní informace:

Jméno a příjmení: Ing. HANA STOJANOVÁ

Datum a místo narození: 15. listopadu 1969

Adresa: Boženy Němcové 8, Brno 612 00

Vzdělání a kvalifikace:

1998 - 2002 VVŠ PV, Fakulta managementu, Management řízení lidských zdrojů.

1995 - 1998 MZLU Brno, Fakulta provozně ekonomická, Ekonomický management.

Odborné certifikace:

1997 MZLU Brno, Sociálně ekonomický management

2001 IIR Vídeň, Motivace a vedení pracovníků

2002 AEC Brno, Security of information technologies

2006 Microsoft Business Learning and Development, Praha, Project Management Framework

Praxe:

02/2007 – dosud
OEM Marketing manager, Microsoft Slovakia, s.r.o., Bratislava

06/ 2005 - 12/2006
DOEM Marketing manager for Central Eastern Europe, Microsoft ČR, s r.o., Praha

2004 till 2005
Marketing manager for EMEA region, MORAVIA Consulting, s.r.o., Brno

2000 do 2003
Manažerka marketingového oddělení, AEC Data Security, spol. s r.o., Brno,

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk plynule

Německý jazyk komunikačně

Ruský jazyk komunikačně

Abstrakt

Ve své práci Tvorba strategických aliancí v oblasti IT se zabývám strategickými aliancemi, a dalšími formami partnerství v segmentu informačních a komunikačních technologií.

Strategické aliance se v posledních desetiletích staly významným faktorem, ovlivňujícím chování firem, jejich konkurenceschopnost, přístup i ovládání nových trhů, volbu obchodní strategie i formu marketingové komunikace. Společnosti v současné době volí mezi dvěma základními formami chování a to mezi volbou nezávislé strategie konkurenčního boje nebo strategií zaměřenou na spolupráci ve formě strategických aliancí.

Otázky, kterými se ve své práci zabývám, vymezují vývoj tvorby strategických aliancí, definují příčiny a důvody jejich vzniku i stávající stav v této oblasti, charakterizují různé typy a formy alianční spolupráce, vymezují úlohu a přínos strategického partnerství i problémy s jejich aplikací spojené.

Ve své práci se zaměřuji na splnění dvou základních cílů poznávacího a tvůrčího, a především na potvrzení, nebo vyvrácení formulovaných hypotéz. V rámci poznávacího cíle řeším analýzu problematiky tvorby strategických aliancí nadnárodních ICT společností a zobecnění této problematiky. V rámci druhého tvůrčího cíle se zaměřuji na navržení metody tvorby strategické aliance. Formulované hypotézy, jejichž potvrzením nebo naopak vyvrácením se v práci zejména zabývám, se týkají otázek zda je možné definovat nástroje a faktory úspěchu strategického partnerství?, zda je možné určit základní principy strategické spolupráce?, zda je možné vytvořit jednoduše aplikovatelnou a přitom efektivní metodu tvorby strategické aliance.

Abstract

I engage in my dissertation thesis „Formation of strategy alliances into the segment of Information technologies“ with problem of strategy alliance development into sector of information and communication technologies.

Strategic alliances become an important factor impacting to the company behaviour, company competition advantages, new markets entering and dealing, sales strategy and channels definition as well as the form of marketing communication decision. The companies are deciding between two basic forms of behaviour, at current days. First form is focused to the independent strategy of compete fight, the second one is focused to the strategy of cooperation based on strategy alliances.

I occupy by the questions delimitating development of strategy alliances, defining reasons and occasions of their establishment as well as current situation at this field, delimitate role and contribution of strategy partnership and also problems of practice application.

The dissertation thesis are focused on the fulfillment of two basic goals, the cognitional and the inventive goal, but first of all to the confirmation and/or disconfirmation of set hypothesis. Due to the first cognitional goal I am analysing problems of multinational ICT companies strategy alliance development and then generalizing the problem. Due to the second inventive goal I am setting new method of strategy alliance development.

The set hypothesis, as the main target of this work, opened the questions whether is possible to define the major tools and factors of strategy alliance success? If is possible to define the basic principles of strategy cooperation? Whether is possible to create simply applicable and in the same time highly effective method of strategy alliance developing?

Příloha číslo 1.

Dotazník pro hodnocení spolupráce v rámci strategické aliance

Microsoft, Praha 26.11.2006

Jméno: _____

Příjmení: _____

Funkce: _____

Společnost : _____

Charakteristika respondentů

I. Jaký je počet zaměstnanců ve vaší české pobočce ?

- do 10 11-50 51-100 více než 100
 více než 200 neuvedeno

II. Jaký je počet zaměstnanců celosvětově v korporaci? Prosím uveďte

.....

III. Jaká je výše obrátu ve vaší české pobočce?

- do 5 mil do 20 mil do 50 mil do 100 mil
 do 500 mil nad 500 mil neuvedeno

IV. Jaká je výše obrátu celosvětově v korporaci? Prosím uveďte v USD.

.....

V. Působnost v regionu

- jen Česká republika
 jen Slovenská republika
 obě země /federální model/
 jiné

Charakteristika potenciálních i realizovaných strategických aliancí

1. Jaká firma nebo značka je pro vás zajímavým potenciálním partnerem marketingové spolupráce? Prosím vyberte, nebo doplňte dle vlastního uvážení.

- | | | |
|---|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Hewlett-Packard | <input type="checkbox"/> Intel | <input type="checkbox"/> Logitech |
| <input type="checkbox"/> IBM | <input type="checkbox"/> AMD | <input type="checkbox"/> LG |
| <input type="checkbox"/> Microsoft | | <input type="checkbox"/> Motorola |
| <input type="checkbox"/> Acer | <input type="checkbox"/> T-Mobile | <input type="checkbox"/> Nokia |
| <input type="checkbox"/> Lenovo | <input type="checkbox"/> Vodafone | <input type="checkbox"/> Samsung |
| <input type="checkbox"/> Asus | <input type="checkbox"/> O2 | <input type="checkbox"/> Sony Ericsson |
| <input type="checkbox"/> Dell | | |
| <input type="checkbox"/> Canon | | |
| <input type="checkbox"/> Fujitsu Siemens Computer | | |
| <input type="checkbox"/> jiná, prosím uveďte jaká | | |
| <input type="checkbox"/> žádná | | |

2.S jakými partnery z oblasti ICT spolupracujete v současné době ?

- | | | |
|---|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Hewlett-Packard | <input type="checkbox"/> Intel | <input type="checkbox"/> Logitech |
| <input type="checkbox"/> IBM | <input type="checkbox"/> AMD | <input type="checkbox"/> LG |
| <input type="checkbox"/> Microsoft | | <input type="checkbox"/> Motorola |
| <input type="checkbox"/> Acer | <input type="checkbox"/> T-Mobile | <input type="checkbox"/> Nokia |
| <input type="checkbox"/> Lenovo | <input type="checkbox"/> Vodafone | <input type="checkbox"/> Samsung |
| <input type="checkbox"/> Asus | <input type="checkbox"/> O2 | <input type="checkbox"/> Sony Ericsson |
| <input type="checkbox"/> Dell | | |
| <input type="checkbox"/> Canon | | |
| <input type="checkbox"/> Fujitsu Siemens Computer | | |
| <input type="checkbox"/> jiný partner, prosím uveďte jaký | | |
| <input type="checkbox"/> nespolečujeme s žádným partnerem | | |

2a. Prosím uveďte v jaké formě spolupráce probíhá?

- výzkum a vývoj
- obchod
- marketing, PR
- financování
- výzkum a vývoj
- HR
- jiná forma spolupráce, prosím uveďte jaká
- nespolupracujeme s žádným partnerem

3. Odkud vychází podnět k uzavření spolupráce ?

- z centrály společnosti
- z lokální pobočky
- obě tyto formy dle situace
- z jiného důvodu, prosím uveďte jakého

4. Jaký má Vaše spolupráce s partnerem status?

- formální - oficiální písemná smlouva o vzájemné spolupráci
- formální - písemná smlouva pouze pro jednotlivé projekty
- neformální - dlouhodobá spolupráce, bez písemné smlouvy
- neformální – spolupráce at hook, ústní dohoda
- skrytá forma spolupráce
- jiný status, prosím uveďte jaký

5. Se kterým aliančním partnerem nejčastěji spolupracujete ? Prosím uveďte.

.....

5a. Jak jste spokojeni s alianční spoluprací s tímto partnerem ?

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- velmi nespokojen

6. Jaké vidíte silné stránky spolupráce se svým hlavním aliančním partnerem?

- Kvalitní branding
- Pozice na trhu (market share)
- Portfolio produktů/služeb
- Cílení na shodný segment trhu
- Kvalitní komunikace
- Ověřená spolehlivá spolupráce
- Flexibilita
- Sdílení finančních nákladů
- Osobní přístup
- Lobbying
- jiné, prosím uveďte jaké

-
- neumím specifikovat

7. Jaké vidíte slabé stránky spolupráce se svým hlavním aliančním partnerem/partnery, s čím jste nespokojeni?

- Centrálně řízené projekty bez lokálního přizpůsobení
- Omezené portfolio produktů/služeb pro společné aktivity
- Tvorba cen, nízká cenová flexibilita
- Nedostatečné financování
- Cílení a forma komunikace
- Delší doba reakcí, nepružnost
- Osobní přístup pracovníků
- Žádná slabá místa
- Jiné, prosím uveďte jaké

8. Jak hodnotíte aspekty spolupráce s potenciálními aliančními partnery?

(1=velmi důležité 2=spíše důležité 3=spíše nedůležité 4= nedůležité)

Know-how partnera	1	2	3	4
Technologické a technické vybavení	1	2	3	4
Obchodní síť (channel)	1	2	3	4
Kontakty (státní správa, lobbying)	1	2	3	4
Specializace	1	2	3	4
Personální důvody	1	2	3	4
Pozice na trhu (market share)	1	2	3	4
Finanční důvody (alokace comarketingových fondů)	1	2	3	4
Synergie marketingových kampaní	1	2	3	4

9. Jak hodnotíte následující aspekty spolupráce s vašimi současnými partnery ?

(1=velmi spokojen 2=spíše spokojen 3=spíše nespokojen 4= nespokojen)

(1=velmi spokojen 2=spíše spokojen 3=spíše nespokojen 4=	1	2	3	4
Flexibilita a rychlost v přípravě a realizaci společného projektu	1	2	3	4
Transparentní přístup (nikdo není zvýhodňován)	1	2	3	4
Řešení nestandardních požadavků (změna konfigurace apod.)	1	2	3	4
Financování projektu	1	2	3	4
Dostupnost informací na webu	1	2	3	4
Reference	1	2	3	4
Cenová politika na distribučním trhu (Cena dealerská)	1	2	3	4
Cenová politika na koncovém trhu (Cena pro koncového uživatele)	1	2	3	4
Branding (produkce materiálů k propagaci produktů nebo značky)	1	2	3	4
End-user marketing / Demand generation (vytváření poptávky po značce nebo konkrétním produktu)	1	2	3	4

10. Jaký typ marketingové spolupráce považujete za nejefektivnější?

- Incentive program finanční
- Incentive program materiální
- Produktové tištěné materiály
- Web promotion
- Direct mail
- Outdoorová kampaň (billboardy, city lights atd)
- Tištěná reklamní kampaň
- Broadcast (radio, TV spoty)
- Semináře, treninky, školení, konference
- POS materiály (point of sales)
- jiné, prosím uveďte jaké

.....

Děkuji za spolupráci při dotazníkovém šetření.